

## **Розвиток лідерських якостей і установок шляхом тренінгового навчання лінійних керівників**

Сьогодні постійно підкреслюється, що розвиток лідерських якостей є одним із ключових завдань сучасної освіти, бізнесу, громадської діяльності. Джон Адаір у своїй праці "Розвиток керівних навичок" наводить дві фрази. "Сьогодні всюди потрібно все більше і все кращих лідерів". "Сьогоднішня економіка не потребує більше менеджерів, а тільки лідерів". Як пізніше пояснює автор, обидві фрази сказані задовго до початку ХХІ століття. Перша з них опублікована у 1935 році у книзі американського автора Ордвея Теда "Мистецтво лідерства", а другу він почув у 1969 році від Віца Фазера – тогочасного керівника Британського Конгресу Тред-юніонів (профспілок) – саме у той час, коли розпочалося гостре протистояння між британськими союзами підприємців і найманих робітників [6, с.5].

Як бачимо, потреба у лідерах з'явилася не сьогодні, але вона завжди загострюється під час різких змін у суспільній, економічній та політичній сферах. Це викликано напруженою конкуренцією, невпевненістю у завтрашньому дні, переоцінкою цінностей тощо.

Феномен лідерства досліджувався багатьма фахівцями у сфері психології, економіки, управління тощо. Книги і статті по лідерству стали бестселерами [4; 5]. Зокрема, це творчий доробок уже згадуваного нами Д. Адаїра. Серед класичних праць, також, варто відзначити Джона Максвелла [2; 3]. Праці з теорії і практики та навчання лідерства, що є сьогодні в нашій країні, переважно, перекладні (з англійської). Радянське минуле не спонукало до вивчення теми персонального лідерства, яке не вписувалося у загальний дух колективізму, так як його бачили будівники комунізму. Тому, вітчизняні автори, в основному, користуються напрацюваннями західних вчених і практиків. Проте, ефективно застосовують існуючі здобутки для вирішення нових специфічних завдань, пов'язаних із нашими умовами, менталітетом, традиціями тощо [1].

У формуванні лідерських якостей та розвитку установок до лідерства є потреба у найрізноманітніших галузях і на різних щаблях кар'єрних сходів. У даній статті розглянемо, які є особливості у навчанні лідерів, що виконують функціональні обов'язки лінійних керівників.

Починаючи з 1960-х років спостерігаємо трансформацію у суспільстві, яка отримала назву "рух лідерів" або "революція лідерів". Мова йде про те, що традиційне управління, базоване на загальному контролі, уніфікації, всеосяжності відійшло у минуле. Натомість, прийшов стиль управління, що базується на зв'язках між людьми і командній роботі, – лідерство.

У часи стародавньої Греції не говорили про *навчання* лідера, натомість мова йшла про виховання лідерських якостей, як про тривалий процес зовнішнього впливу і кропіткої внутрішньої роботи особистості. З цією метою перед молодими людьми виголошувалися промови про героїв, полководців,

керівників, які успішно вели за собою людей. Але, виробити формулу чи алгоритм формування лідера, ніхто не наважувався. Кілька тисячоліть панувала думка, що "лідерами не стають, лідерами народжуються".

Кінець XX – початок XXI століття змінив ці погляди. Необхідність запровадження командної роботи, методів проектного менеджменту у кожній, навіть маленькій групі, покликав до життя технології, які допомагають із людей, що стоять на чолі таких груп формувати лідерів. Адже, якщо у кожній групі із 5-15 осіб є свій лінійний керівник, то на кожен мільйон працюючих потрібно підготувати сто тисяч лідерів – бригадирів, начальників відділів, цехів, відділень, департаментів, дільниць та ін. Наприклад, у системі освіти до категорії лінійних керівників можемо віднести вчителів, вихователів, керівників гуртків, класних керівників, педагогів-організаторів. Такий підхід, на нашу думку, є правомірним і для інших невиробничих галузей господарства.

Якщо змодельовати ситуацію, в якій керівники всіх організацій вирішать навчити всіх своїх лінійних керівників лідерству, то з таким завданням, по-перше, не здатні будуть справитися ні внутрішні служби розвитку персоналу, ні зовнішні тренінгові та консультаційні центри. По-друге, у період навчання, фактично, управляти колективними групами буде нікому. По-третє, після проходження такого навчання існує велика небезпека, що різко підвищиться самооцінка працівників і почнуться масові звільнення лінійних керівників у пошуках більш високооплачуваної і відповідальної роботи.

Тож, програма навчання персонального лідерства для даної категорії керівників повинна відповідати кільком вимогам.

1. Вона має бути короткотермінова, ефективна і не давати знань та умінь більше, ніж потрібно на даному етапі розвитку керівника.

2. Окрім цього, для того, щоб навчання забезпечило результат, знання, отримані у процесі навчання, мають бути засвоєні, усвідомлені та узгоджені з поглядами та установками тих, хто навчається.

3. Трансформація людини, зміна її поведінки можлива лише при трансформації її установок. Тож, програма навчання лінійних керівників повинна розвивати установки до застосування набутих умінь на робочому місці.

Розглянемо ці умови детальніше. Скільки часу може виділити керівник установи на навчання лінійних керівників? Як правило, це півтора-два дні у вільний від роботи час.

Коли в організації можна проводити навчання? Керівник, хоче, щоб навчання не шкодило основній діяльності організації (закладу), тобто у вихідні дні або після робочий час. Адже, якщо проводити навчання у робочий час, то організація (заклад), по-перше, змушена вкласти кошти у навчання персоналу, а по-друге, потерпіти збитки від того, що деяка кількість працівників певний час не виконує свої прямі функціональні обов'язки. Працівники ж, навпаки, воліють проходити навчання у робочий час, керуючись приказкою, що солдат спить, а служба йде. Пам'ятаймо, що лінійні

керівники – це одна із найменш вмотивованих ланок управлінського персоналу. Для підвищення ефективності навчальної діяльності лінійних керівників у позаробочий час, працівників потрібно додатково мотивувати до навчання.

1. В ідеалі, це – дводенне навчання у суботу та неділю, загальною тривалістю 16 годин (по 8 годин в день). Але, враховуючи вихідну низьку мотивацію даної категорії керівників, більш прийнятним є варіант, коли навчання відбувається у другій половині дня у п'ятницю та суботу. Таким чином, отримуємо 12 годин (4 – у перший день і 8 – у другий). За цієї умови працівники ще мають один вихідний – неділю, і значно легше сприймають необхідність участі у тренінгу, відтак, врівноважується паритет «втрати - здобутки».

2. Навчальна тренінг-програма повинна давати видимий ефект. Для цього вона повинна носити максимально практичний характер і базуватися на інтерактивних методах навчання. Тренінг, взагалі, повинен містити незначну кількість теорії і максимум технології формування практичних навичок, але, коли йдеться про лінійних керівників, то це особливо потрібно враховувати. Адже, у них відсутня та кількість практики, яку потрібно узагальнювати і аналізувати з допомогою складних теоретичних викладок.

3. Лінійні керівники – це одна із найбільш консервативних ланок управлінського персоналу. Відкритість до змін, на жаль, не є їх сильною стороною. А в той же час, відкритість до нових ідей, форм, поведінки є однією із найважливіших установок лідера. Тому у програмі варто передбачити цілий рід вправ на усунення стереотипного сприйняття дійсності.

Говорячи про зміну у стилі керівництва від управління до лідерства, ми повинні здійснити цю зміну у способі мислення учасників тренінгу. Переважно, вони або ототожнюють поняття «керівник», «начальник», «лідер в групі», або протиставляють начальника лідеру, як керівника «формального» і «неформального». Розмежування цих понять і соціальних ролей лідера і начальника стає, фактично, першим кроком до ламання стереотипів і відкриття свідомості до нових трансформацій.

Побутує думка, що топ-менеджер приймає всього декілька рішень на рік (вони є доленосними для організації). Лінійний керівник приймає по декілька десятків рішень на день. За прийнятим рішенням завжди йде відповідальність за прийняте рішення. Як казав Наполеон: "Виграв битву не той, хто дав хорошу пораду, а той, хто взяв на себе відповідальність за її виконання та наказав виконувати". Розуміння, що лідер може уникати чого-завгодно, але не може уникати відповідальності, - це ще одна "важка" тема для лінійних керівників. Вони прагнуть перекласти відповідальність на керівників середньої і вищої ланки. (У керівників вищої ланки є свої особливості. Вони часто прагнуть «сховати» відповідальність за колегіальністю рішень).

4. Для запобігання конфліктів між командою і керівником та з метою підвищення ефективності як командної так і індивідуальної роботи учасників

групи, вважаємо доцільним озброїти лінійних менеджерів знаннями основних теорій мотивації персоналу. У тренінгу варто показати, як у рамках своєї компетенції та зони відповідальності лінійні керівники можуть визначати рівень задоволення потреб працівників та, відповідно до цього, підбирати мотиваційні стимули.

Таким чином, можемо змалювати приблизний план тренінгу персонального лідерства для лінійних керівників.

Він повинен тривати 12-16 годин і складатися із декількох основних блоків:

У *першому* блокові учасники повинні з'ясувати: хто такий лідер, які ролі він виконує, якими якостями володіє.

Після проходження *другого* блоку учасники повинні вміти розставляти пріоритети, ставити цілі, володіти законами передачі інформації та емпатії (співпереживання), делегувати повноваження.

*Третій* блок має на меті сформувані відкритість до змін. Учасники повинні опанувати технологію прийняття управлінських рішень, сформувані установки до прийняття відповідальності. У результаті учасники усвідомлюють свою роль в організації. Акцентується участь кожного у діяльності по досягненню спільної мети.

Під час проходження *четвертого* блоку учасники мають опанувати основні теорії мотивації, вміти мотивувати членів організації відповідно до їх стереотипів та індивідуальних очікувань.

Останній *п'ятий* блок стосується бачення майбутнього у короткотерміновій і середній перспективі. Учасники повинні сформувані вміння визначати цілі і програму особистих дій у рамках загального успіху організації.

### Література

1. Лидер и команда: практическое руководство лидера эффективной команды. – Днепропетровск, 2005.
2. Максвелл Дж. 21 обязательное качество лидера. – Москва, 2006.
3. Максвелл Дж. Воспитай в себе лидера. – Москва, 2006.
4. Ньюмен Б. 10 законов лидерства. – Москва, 2007
5. Оуэн Х., Ходжсон В., Газзар Н. Призвание – лидер. – Днепропетровск, 2005.
6. Adair J. Rozwijanie umiejętności przywódczych. – Kraków, 2007.